



Centro Universitário de Brasília

Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD

ANDREI RAMOS PORTO

**A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ESTRATÉGIA
ORGANIZACIONAL**

Brasília

2014

ANDREI RAMOS PORTO

**A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ESTRATÉGIA
ORGANIZACIONAL**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu*, do curso Gestão de Pessoas e Coaching.

Orientador: Prof^a. M.e Walnice M. Costa Almeida

Brasília

2014

ANDREI RAMOS PORTO

**A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ESTRATÉGIA
ORGANIZACIONAL**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de Pós-
Graduação *Lato Sensu*, do curso Gestão de
Pessoas e Coaching.

Orientador: Prof^a. M.e Walnice M. Costa
Almeida

Brasília, de de 2014.

Banca Examinadora

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos servidores do Escritório Corporativo de Governança e Gestão Estratégica, que com profissionalismo e dedicação procuram estabelecer novos paradigmas gerenciais à Administração Pública.

AGRADECIMENTOS

A Deus, acima de tudo, pela proteção e luz dispensados ao longo de minha existência; à minha família, em especial à minha esposa, Ana Lúcia, pela paciência, resiliência e companheirismo demonstrados nos momentos difíceis, e à minha filha, Helena, pela alegria que sua presença nos traz; e aos mestres, em especial à Walnice Costa Almeida, pelo carinho e profissionalismo demonstrados durante o curso.

Não há nada, nenhuma distância, nem mesmo um fio de cabelo, que possa se interpor entre a visão de um homem e a sua ação. Pensamento Japonês

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo apresentar o conhecimento como um ativo fundamental na determinação de uma estratégia corporativa efetiva, tornando-o uma vantagem competitiva basilar para, em conjunto com as diretrizes organizacionais, conduzir a empresa à criação de suas competências organizacionais. O tipo de pesquisa adotado lançou mão do levantamento e exploração bibliográficos como principais meios de investigação e avaliação das informações. As análises indicam que as empresas que ainda têm nos ativos tradicionais um diferencial competitivo estão se tornando alheias às transformações ocorridas nas últimas décadas, pois a inovação tornou-se um elemento-chave para a sobrevivência e o desenvolvimento destas firmas. Portanto, concluiu-se que uma adequada gestão do conhecimento organizacional, combinada a uma concepção estratégica que atue de maneira prospectiva e alinhada aos cenários vindouros, fomenta o surgimento das competências essenciais de uma empresa, tendo por resultado o advento da inovação nos produtos gerados por ela.

Palavras chave: Gestão do Conhecimento. Gestão Estratégica. Competências Essenciais.

ABSTRACT

This work has the objective to present knowledge as a fundamental asset in determining a corporative strategy, turning it into an essential competitive advantage, so that, together with organizational directives, it would conduct a company to its organizational competencies. The methodology used in this work contemplated bibliographical research and exploration as the main way of investigating and evaluating information. The analysis indicates that companies which still rely on the traditional assets as their competitive differential are becoming oblivious to the transformations occurred on the last decades, since innovation has become a key-element to the survival and development of such companies. Thus, this work concludes that an adequate management of the organizational knowledge, combined with a strategic conception that operates in a prospective manner and aligned to future scenarios, promotes the arise of the essential competencies of a company, having as a result the advent of innovation in its products.

Key words: Knowledge Management. Strategic Management. Core Competences.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 GESTÃO ESTRATÉGICA	16
1.1 Conceitos e Características de Estratégia	16
1.2 Relevância da Estratégia para as Empresas.....	18
1.3 A Estratégia e seus Elementos Constituintes.....	21
2 GESTÃO DO CONHECIMENTO	28
2.1 Paradigmas sobre Conhecimento Organizacional	28
2.2 Gestão do Conhecimento: definições e Principais Escopos.....	29
2.3 Importância do Conhecimento para as Organizações	30
2.4 Elementos Basilares da Gestão do Conhecimento	34
2.5 Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional.....	34
3 GESTÃO DO CONHECIMENTO E ESTRATÉGIA: OS PRINCÍPIOS PARA O SURGIMENTO DA INOVAÇÃO NAS EMPRESAS	41
3.1 As Competências Essenciais como uma Vantagem Competitiva	42
3.2 Uma Nova Percepção sobre a Matricialidade Conhecimento – Estratégia: a visão de Carlos Matus.....	46
4 PEQUENO ESTUDO DE CASO – A CRIAÇÃO DO HONDA CITY	48
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS	55

INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da Administração moderna, o estudo mais detalhado das organizações teve como foco uma maior eficácia e eficiência dos processos produtivos até então adotados. No início do século XX, surgiram estudos, avançados à época e hoje considerados clássicos, que visavam uma maior produtividade operacional da manufatura industrial, além de versarem sobre a sistematização e modernização da administração das indústrias e corporações então existentes.

Desde então, os estudiosos têm se dedicado a tentar compreender como os diversos elementos intrínsecos e extrínsecos às organizações contemporâneas influenciam seu planejamento, estrutura e produção. Estratégia corporativa, recursos humanos, logística, finanças e produtividade são apenas alguns dos inúmeros aspectos que influenciam a forma como os gestores atuais lidam com a administração e gerenciamento dos recursos de suas respectivas empresas.

Hodiernamente, os contextos social e econômico caracterizam-se pela alta competitividade, pelo desenvolvimento tecnológico acelerado, por clientes com necessidades e expectativas elevadas e, principalmente, pela dinamização dos fluxos informacionais.

Peter Drucker, considerado por muitos como o “Pai da Administração Moderna”, expôs esse novo paradigma na prestigiosa *Harvard Business Review*, conceituando as corporações do futuro como “organizações baseadas na informação” e inaugurando as discussões sobre uma nova fase: a chamada “Era da Informação”.

Sobre o assunto, Drucker (1988, p.1) versa que

a típica empresa (do futuro) será baseada no conhecimento, uma organização composta essencialmente por especialistas que dirigem e disciplinam seu próprio desempenho de acordo com o feedback de colegas, clientes e do comando. Por isso, será o que eu chamo de organização baseada na informação.

Ainda sobre este tema, Vergara (1995, p. 57) considera que se tomando algumas das transformações em escala global é possível que se identifique suas influências sobre as empresas e que um dos primeiros aspectos é o fato da emergência de uma sociedade baseada no conhecimento.

Ademais, cumpre destacar a importância da estratégia organizacional e sua gestão para a integração das empresas a este cenário globalizado cada vez mais volátil e etéreo. Neste sentido, Oliveira (2001) cita que os gestores deveriam entender que é primordial as empresas obterem um planejamento estratégico estruturado, pois só assim poderiam delinear um futuro esperado para suas empresas e maneiras de alcançar ou se aproximar o mais possível desse futuro desejado. Inclusive, se uma maneira não deu certo, o gestor sabe como direcionar para outra opção no momento certo e de forma adequada.

Ao amparo desta visão prospectiva, Prahalad e Hamel (2005, p. 7) discorrem que

qualquer empresa que se comporte mais como passageira que como motorista na estrada do futuro descobrirá que seus valores e habilidades se tornarão progressivamente menos sintonizados com a realidade em constante mudança do setor. Essa discrepância entre a velocidade de mudança do ambiente do setor e a velocidade de mudança do ambiente interno da empresa impõe a assustadora tarefa da transformação organizacional.

E foi justamente a idiossincrasia existente entre os espaços intrínsecos e extrínsecos às empresas que as conduziu a uma nova visão corporativa. Uma visão que extrapola a perspectiva de que forças competitivas externas proveriam às

organizações um benefício sustentável em sua estratégia de longo prazo (disponibilidade financeira e de recursos naturais, monopólio do mercado, dentre outras). Essa nova abordagem combina as análises interna e externa da organização, e pressupõe que seus recursos internos comandam o desempenho da empresa. Essa concepção é conhecida como “visão da empresa baseada em recursos” (WERNERFELT, 1984; PETERAF, 1993; PRAHALAD E HAMEL, 1990, *apud* OLIVEIRA JÚNIOR, 2012).

Para Oliveira Júnior (2012, p. 125), a “visão da empresa baseada em recursos” preconiza que

a necessidade de um recurso que seja difícil de imitar, transferir, comprar, vender ou substituir (Wernerfelt (1984), Barney (1991), Dierickx e Cool (1989), Peteraf (1993)), e possua uma integração sistêmica com outros recursos da empresa é portanto a principal contribuição da visão da empresa baseada em recursos para o desenvolvimento e sustentação de uma vantagem competitiva.

De forma mais abrangente, Schoemaker e Amit (1997, *apud* OLIVEIRA JÚNIOR, 2012, p. 125) apresentam as seguintes características distintivas dos ativos estratégicos:

- dificuldade para negociar ou imitar;
- escassez, durabilidade e dificuldade;
- relação de complementaridade com outro (ou seja, o valor de um ativo cresce à medida que cresce o valor de outros ativos);
- especialização para a firma;
- alinhamento com os futuros fatores estratégicos da indústria;
- criação de valor para os *shareholders* da empresa (apropriável).

Cada vez mais, a vantagem competitiva da empresa encontra-se nas competências da empresa que viabilizam o acesso a uma maior diversidade de mercados (PRAHALAD; HAMEL, 1990 *apud* OLIVEIRA JÚNIOR, 2012). É justamente este diferencial que nos leva à definição das chamadas *core competences*, ou competências essenciais. Segundo Prahalad e Hamel (2005, p. 229), competências essenciais são “um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício a seus clientes, e devem possuir três características fundamentais:

- devem aportar uma contribuição importante ao valor percebido pelo cliente;
- devem contribuir para uma diferenciação da empresa com seus concorrentes e ser difícil de ser copiada;
- e devem contribuir para a expansão da empresa no médio e longo prazo.

Já Ruas, Antonello e Boff (2005) propuseram os seguintes conceitos acerca do tema:

- **Competências Organizacionais:** são competências coletivas, que aparecem sob a forma de processos de produção e/ou atendimento, nos quais estão incorporados conhecimentos tácitos e explícitos, sistemas e procedimentos de trabalho, entre outros elementos menos visíveis como princípios, valores e culturas dominantes na organização. Estas competências estariam presentes em todas as áreas da organização, em formas e intensidades diferentes;
- **Competências Organizacionais Básicas:** são as competências coletivas que se desdobram em todo o espaço organizacional e que contribuem

decisivamente para a sobrevivência da organização, porém, não para a sua diferenciação;

- Competências Organizacionais Seletivas: são competências coletivas que geram diferenciação. Este conceito segue o mesmo princípio de *core competence*.

Ainda com relação aos requisitos necessários para caracterizar um recurso como estratégico, Shoemaker e Amit (1997 *apud* OLIVEIRA JÚNIOR, 2012, p. 126) relatam que:

ativos invisíveis como conhecimento organizacional ou confiança entre a administração e os empregados não podem ser negociados ou facilmente replicados por competidores, na medida em que estão fortemente enraizados na história e na cultura da organização. Tais ativos são acumulados ao longo do tempo. Quanto mais específico à firma for o ativo, mais durável ele será e mais difícil será para os competidores imitá-lo. Quanto mais duráveis forem os ativos, menor será o investimento requerido para contrabalançar sua depreciação.

Desta forma, este estudo apresenta um caráter relacionado à análise bibliográfica sobre os temas em comento. Possui como escopo apresentar o conhecimento organizacional como uma importante vantagem competitiva, além de mostrar como sua adequada gestão conduz as organizações a atingir resultados superiores tendo por base o delineamento de suas diretrizes estratégicas. Por isso, sua importância reside em demonstrar a Gestão do Conhecimento como elemento ímpar e essencial na definição da Gestão e do Planejamento Estratégicos de toda organização.

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho procura correlacionar o arcabouço teórico da Gestão do Conhecimento com o da Gestão Estratégica.

Na perspectiva social, o trabalho possui relevante interesse em aprimorar o desempenho de longo prazo das empresas por meio de uma gestão mais racional de seus ativos intangíveis.

Sob a ótica pessoal, este trabalho nutre um desejo pessoal de, como servidor público federal, desenvolver-me como um proeminente agente de mudanças de minha organização e, desta forma, cumprir com minha obrigação como efetivo gestor da *res publica*.

Ademais, o objetivo geral desta pesquisa é o de analisar como uma adequada gestão do conhecimento pode contribuir para a estratégia da organização.

Entre os objetivos específicos:

- Realizar pesquisa bibliográfica sobre Gestão Estratégica e Gestão do Conhecimento;
- Identificar os fatores críticos de sucesso para uma adequada Gestão do Conhecimento e da Gestão Estratégica;
- Correlacionar os dois tipos de gestão e suas contribuições para os resultados da organização.

O presente trabalho está dividido em quatro capítulos. O primeiro, Gestão Estratégica, discorre sobre as definições, os elementos conceituais e a importância da estratégia no planejamento organizacional e seu impacto na definição do futuro das empresas.

O segundo capítulo, Gestão do Conhecimento, elabora as principais definições sobre o que vem a ser conhecimento, além de descrever um pequeno referencial histórico sobre seu surgimento como um importante ativo para as

empresas. Ademais, são apresentados os seus principais elementos, além de corroborar sua importância para as organizações.

Já o terceiro capítulo discorre sobre a importância do alinhamento entre conhecimento e estratégia como indutor das competências essenciais e, conseqüentemente, da inovação nas organizações, gerando, assim, uma maior capacidade destas empresas se adaptarem a cenários competitivos cada vez mais voláteis. Ademais, procura-se também oferecer um novo olhar sobre o tema, expondo um viés relacionado à Gestão Pública sobre a estratégia, e como sua correlação com o conhecimento ajuda na prospecção de cenários futuros.

O quarto capítulo disserta, por meio de um caso concreto (a criação do Honda City), sobre de que forma conhecimento e estratégia podem gerar as competências essenciais necessárias ao surgimento de um produto inovador.

1 GESTÃO ESTRATÉGICA

1.1 Conceitos e características de estratégia

A globalização, como consequência da já debatida “era da informação” e da transnacionalização das corporações, trouxe um maior interesse ao tema Estratégia. Já não bastavam às organizações uma gestão intuitiva, baseada em uma cultura reativa derivada de um discernimento abstrato de que a boa administração deveria vislumbrar o aqui e agora, sem considerar o planejamento futuro e sua criação de cenários prospectivos, nem tampouco cogitar analisar as forças internas e externas à empresa, deixando a firma a mercê das circunstâncias.

Por isso o tema Estratégia e sua gestão tomaram grande vulto nos meios acadêmicos, gerando igual atrativo na esfera corporativa. A seguir apresentaremos alguns conceitos sobre estratégia na visão de alguns autores.

Segundo Mintzberg *et al.* (2006, p. 85), “estratégia é um conjunto de objetivos, políticas e planos que define o escopo da empresa e seus métodos de sobrevivência e sucesso”. Mais adiante definem que “uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso.” (MINTZBERG *et al.*, 2006, p. 29)

Desenvolvendo um pouco mais as perspectivas anteriores, Mintzberg *et al.* (2006) ainda expandiram seu arcabouço teórico sobre a concepção de “estratégia” apresentada no esquema denominado “os cinco Ps da estratégia” – plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva, assim definidos:

1. Estratégia é um Plano, uma diretriz para lidar com uma situação, algum tipo de ação consciente pretendida;

2. Estratégia pode ser um Pretexto quando é uma manobra específica para superar um oponente ou concorrente;
3. Estratégia é um Padrão em uma corrente de ações, sendo assim realizadas;
4. Estratégia é uma Posição, um meio de localizar uma organização em um ambiente;
5. Estratégia como Perspectiva é quando seu conteúdo consiste não apenas de uma posição escolhida, mas também de uma maneira fixa de olhar o mundo.

Já para Ansoff (1990), o planejamento estratégico é um processo formalizado e de longo alcance, empregado para definir e atingir os objetivos organizacionais. Ocorre no nível estratégico da estrutura da organização, pois geralmente é a cúpula diretiva ou comitê da alta gerência que norteia as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos.

Todas as definições até aqui expostas descrevem uma relação íntima entre estratégia e planejamento, seja no que diz respeito ao direcionamento de foco administrativo da organização, seja no que tange ao estabelecimento de uma perspectiva de longo prazo para a mesma. Termos como “padrão”, “plano”, “sequência de ação”, “coeso” e “longo alcance” corroboram este ponto de vista.

Ademais, outros autores também expuseram seus pontos de vista quanto ao tema. Alguns, como Decourt, Neves e Baldner (2012), trouxeram um enfoque mais voltado a uma visão baseada em recursos. De acordo com os autores, traçar uma “estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”. Para os mesmos, para ter uma estratégia, a empresa deverá ser capaz de definir um posicionamento exclusivo no mercado em que

pretende atuar e entender que o conjunto das atividades que sustentam a estratégia definida criará, na mente do cliente, a percepção de valor, ou seja, de que sua empresa oferece produtos, serviços e soluções pelos quais vale a pena pagar. (DECOURT; NEVES; BALDNER, 2012, p. 29)

Ainda na seara ligada às competências essenciais de uma organização, Porter (2009) ampliou a definição anterior ao afirmar ser a estratégia uma posição exclusiva e valiosa e que envolve um diferente conjunto de atividades da empresa, compatíveis entre si. Desta forma, seu êxito depende do desempenho de suas atividades e de como elas se integram. Caso não haja uma compatibilidade entre estas atividades, não haverá uma estratégia diferenciada e sua sustentação será mínima.

Na definição de Porter, encontra-se também delineada a necessidade de um direcionamento único quanto à estratégia de uma firma. Além disso, a opinião deste autor coaduna-se com a de Decourt, Neves e Baldner (2012). Neste caso, todos concordam que uma gestão estratégica bem definida e bem alinhada com os objetivos da organização torna-se um valioso instrumento para posicioná-la de maneira valiosa e exclusiva no cenário competitivo atual.

1.2 Relevância da estratégia para as empresas

As últimas quatro décadas têm sido um ambiente bastante prolífico no que tange às relações humanas. O desenvolvimento de sistemas de informação informatizados, a popularização dos computadores pessoais e, principalmente, o surgimento de meios de comunicação inovadores e rápidos, como a internet, foram o pano de fundo de uma nova ordem mundial relacionada tanto aos mercados

consumidores, quanto às relações geopolíticas. Novas fronteiras foram abertas e novas redes de relacionamentos foram desenvolvidas entre países e culturas completamente díspares, inaugurando uma nova era de prosperidade para todos aqueles dispostos a desbravar esse novo mundo de oportunidades e desafios.

Prahalad e Hamel (2005, p. 30-31) descrevem esse cenário de maneira bem incisiva em seu livro *Competindo pelo Futuro*

Estamos no limite – e para alguns será a beira de um precipício – de uma revolução tão profunda quanto a que deu origem à indústria moderna: a revolução ambiental, a revolução genética, a revolução de materiais, a revolução digital e, acima de tudo, a revolução da informação. Setores inteiramente novos, hoje ainda em gestação, logo estarão nascendo. (...) Os setores existentes – educação, assistência médica, transporte, bancos, indústria editorial, telecomunicações, indústria farmacêutica, varejo e outros – sofrerão profundas transformações.

Desta forma, inseridas neste cenário caracterizado pela alta competitividade, por mercados consumidores cada vez mais exigentes e cientes de suas aspirações e desejos, e alimentadas pela velocidade da informação proporcionada pelo desenvolvimento de novos meios de comunicação, as empresas são levadas a desenvolver e gerir uma estratégia adequada com o intuito de torná-las protagonistas na “estrada do futuro” (PRAHALAD; HAMEL, 2005, p. 7) e, ainda, minimizar os efeitos negativos deste turbulento ambiente que as cercam.

Sob a ótica de Mintzberg *et al.* (2006, p. 29)

Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e colocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseadas em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes.

Para os autores supra mencionados, o objetivo da estratégia é o de definir “o escopo da empresa e seus métodos de sobrevivência e sucesso”. (MINTZBERG *et*

al., 2006, p. 85). Sendo assim, ressaltam-se três pontos de vista relativos à importância da estratégia nas organizações:

1. O de aglutinadora de seus interesses e ativos mais importantes (“colocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável”);
2. Definição de suas características intrínsecas e extrínsecas (“definir o escopo da empresa” e “(...) baseadas em suas competências e deficiências internas relativas (...)”);
3. Preocupação com o ambiente externo (“mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes” e “métodos de sobrevivência e sucesso”).

Já para Jarzabkowski e Spee (2009), a estratégia como prática preocupa-se com o fazer da estratégia: quem o faz, o que fazem, como fazem ou executam, o que usam e quais implicações tais práticas têm para a formulação de estratégias e para posterior execução da Gestão Estratégica.

Outra perspectiva relevante e interessante é a propalada por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008). Para os autores, uma boa estratégia organizacional pode ser, em si, uma competência essencial e, portanto, um componente de difícil plágio frente a seus concorrentes. Segundo os mesmos, “quando uma capacidade estratégica é valiosa, rara, custosa para imitar e insubstituível, ela é uma competência essencial e torna-se uma vantagem competitiva na Gestão Estratégica de uma empresa”.

Corroborando o pensamento anterior, Porter (2009) ressalta que o posicionamento estratégico já foi o cerne da estratégia; de acordo com novos dogmas, a vantagem competitiva é uma das melhores hipóteses para a Gestão Estratégica e a competição. Ainda segundo o mesmo, “uma empresa só é capaz de

superar em desempenho os concorrentes se conseguir estabelecer uma diferença preservável” (PORTER, 2009, p. 38).

Seguindo o mesmo pensamento de Porter, Certo e Peter (1993) afirmam que informações mais precisas à luz de aspectos importantes como novos objetivos, estruturas, tecnologias e relações informais aumentam a competitividade da organização.

Por fim, Zanquetto Filho e Figueiredo (1999) enfatizam que as organizações necessitam de estruturas, políticas e diretrizes organizacionais que as capacitem a identificar as novas oportunidades de negócio e as mudanças internas necessárias ao aproveitamento destas.

Como pode-se inferir das referências supra citadas, a estratégia configura-se como o fio condutor das políticas e diretrizes administrativas das organizações contemporâneas. Sua definição, corroborada pelas análises interna e externa de suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, delineia os objetivos das empresas, ressalta suas competências essenciais e, portanto, ajuda a “(...) colocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável” (MINTZBERG et al., 2006, p. 29). Desta forma, a organização amplia sua capacidade competitiva e torna-se mais apta a cada vez gerar mais valor à sociedade por meio de seus produtos e serviços.

1.3 A Estratégia e seus Elementos Constituintes

Como visto anteriormente, a chamada era da informação trouxe como consequência direta o desenvolvimento multilateral das relações comerciais, culturais, financeiras e, acima de tudo, humanas. Desta feita, a integração e a

interdependência econômica e social são elementos indissociáveis da hodierna conjuntura mundial, assim como o surgimento das grandes corporações transnacionais e da influência que estas exercem sobre os padrões de consumo das famílias. Assim, a construção de uma estratégia bem definida e adequada a cada tipo de empresa configura-se como um componente obrigatório da política empresarial de toda e qualquer organização, seja ela grande ou pequena. Afinal, sem um processo de avaliação da estratégia, esta não pode ser formulada nem ajustada para circunstâncias mutantes. (MINTZBERG *et al.*, 2006)

Mas, afinal, como formular uma estratégia? Quais os elementos constitutivos que a compõem? Como identificar os fatores distintivos a serem considerados em uma análise estratégica?

Inicialmente, há de se considerar a formulação estratégica como função da alta direção da organização. Consoante Ansoff (1990), o desenvolvimento da estratégia deve ocorrer no nível estratégico da organização, pois geralmente é a Alta Administração que norteia as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos.

A definição dos objetivos organizacionais também configura-se como componente norteador do processo organizacional em pauta. Mintzberg *et al.* (2006) reforçam esta visão ao afirmar que a estratégia corporativa é o modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas, e define o escopo de negócios que a empresa adotará.

Neste sentido, a definição dos objetivos organizacionais pela alta cúpula norteará a adoção das estratégias competitivas apropriadas aos propósitos inicialmente acordados. Segundo Fleury e Fleury (2004), há três estratégias

competitivas que moldam os aspectos sobre os quais as empresas procuram definir-se no mercado. São elas:

- Excelência Operacional: caracteriza empresas que buscam competir com base no custo, procurando oferecer aos seus clientes um produto médio com o melhor preço e bom atendimento;
- Inovação no Produto: caracteriza empresas que procuram oferecer aos seus clientes produtos de ponta, inovando sempre;
- Orientada para Serviços: caracteriza empresas voltadas a atender o que clientes específicos desejam; elas se especializam em satisfazer determinadas necessidades que elas reconhecem por sua proximidade com aquele determinado cliente.

Já Mintzberg *et al.* (2006) preceituam que a estratégia, como um processo organizacional, possui dois importantes aspectos inter-relacionados: a formulação da estratégia e sua implementação. Para eles:

- a) A formulação da estratégia inclui a identificação de oportunidades e ameaças no ambiente externo, e a inclusão de algumas estimativas ou riscos para as alternativas discerníveis. Na continuidade desta etapa, é necessário também avaliar as forças e as fraquezas de uma empresa, além dos recursos disponíveis.
- b) A implementação da estratégia compreende uma série de subatividades. Se o objetivo é determinado, então podemos mobilizar os recursos de uma empresa para atingi-lo. O momento de agir, de criar ações que coloquem na prática os planos criados, entendendo-se assim o processo da Gestão Estratégica com referência aos planos e ações da administração.

Não obstante as definições e as modalidades de estratégia elencadas até agora, os gestores ainda deverão precisar alguns elementos constituintes que são basilares na constituição da própria cultura da organização. Sem suas definições, a empresa, suas características, seu modo de ser e de agir e, principalmente, seus objetivos tornar-se-ão uma incógnita até mesmo para seus fundadores. Desta forma, torna-se mister para a gestão estratégica organizacional o estabelecimento de sua Missão, da Visão e de seus Valores. Lobato *et al.* (2004, p. 40) confirmam este entendimento ao versar que :

As diretrizes estratégicas são definidas pela visão, missão e valores da organização. Essa etapa é essencial na implementação da gestão estratégica competitiva, pois permite ao estrategista detectar os sinais de mudança, identificar as oportunidades, planejar de forma sincronizada com o negócio e criar condições para as ações proativas.

Para Nickels e Wood (1999, p. 21), a “missão é o propósito fundamental da organização, que forma as bases de todas as atividades organizacionais”. Sendo assim, torna-se crucial debruçar-se sobre seu entendimento, visto que sua compreensão orientará os esforços coletivos na busca de uma geração de valor para as *core competences* da empresa.

Ao definir-se a missão, orienta-se também a determinação da visão da firma. Consoante Kotler e Armstrong (1998, p. 24) “as missões são melhores quando orientadas por uma visão, um sonho quase impossível (...) a definição da missão da empresa deve dar a visão e a direção da empresa para os próximos dez a vinte anos”. Ainda sobre o assunto, Lobato *et al.* (2004) preceituam ser a visão um cenário, um sonho, a imagem projetada no futuro, que deve ser compartilhada por todos os colaboradores da empresa.

Outro aspecto fundamental é a definição dos valores corporativos, considerados essenciais por definir os princípios éticos imprescindíveis na relação entre a empresa e a sociedade. Para Lobato *et al.* (2004), os valores devem ser definidos como crenças básicas ou ideais para a tomada de decisão na empresa. Já para Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) os valores são benefícios que a definição de princípios pode trazer à empresa: criação de um diferencial; balizar o poder decisório, o comportamento, as estratégias; orientar o recrutamento, a seleção e o treinamento; e fundamentar a avaliação.

Todo o arcabouço técnico e teórico supra citado ratifica-se como de suma importância para a construção da estratégia organizacional por servir de base para a estruturação da fase seguinte: o planejamento estratégico da empresa. Alguns autores divergem em parte sobre sua constituição: alguns preceituam a existência de quatro etapas, enquanto outros optam pela presença de cinco delas. Todavia, consoante Kotler (2000) e Chiavenato (1979), as fases do planejamento estratégico são sintetizadas da seguinte forma:

- Definição da missão e dos objetivos da empresa: essencial na formulação da estratégia adequada, pois informa a todos quem é a organização e aonde pretende chegar;
- Análise interna e externa do ambiente organizacional e avaliação: nesta fase há a utilização de um instrumento denominado análise SWOT (acrônimo em inglês para forças, fraquezas, oportunidades, ameaças – *strengths, weaknesses, opportunities, threats*) (KOTLER, 2000, p. 114). Sua função é a de analisar as forças e fraquezas do ambiente interno, ao

mesmo tempo em que estuda as oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo (mercado);

- Alocação de recursos: devem-se alocar os recursos organizacionais (patrimoniais, financeiros, humanos,...) nas áreas e setores pré determinados pela já citada análise SWOT;
- Adequação dos planos tácitos e operacionais para a execução do planejamento proposto: a partir deste ponto, há a operacionalização do planejamento para os demais níveis da empresa, quais sejam, o tático e o operacional.

Toda a análise até aqui despendida sobre os meandros que cercam a análise da estratégia de uma organização – desde sua definição, importância, elementos constitutivos, entre outros – justifica-se coerentemente pela definição deste instrumento como fio condutor da melhor alocação e disponibilização dos recursos organizacionais sob a ótica da visão da empresa baseada em recursos. Tal modelo possui como escopo a definição das competências essenciais da empresa e posterior alcance das vantagens competitivas frente a suas concorrentes.

Todavia, esta interpretação tem se mostrado insuficiente para comprovar como algumas firmas têm obtido resultados superiores frente a suas concorrentes. Neste sentido, Nonaka e Takeuchi (2008, p. 95) refletem sobre o assunto ao dizer que

a pesquisa empírica e teórica sobre a visão baseada em recursos da empresa até agora tem se concentrado, principalmente, no modo como as empresas mantêm seus recursos exclusivos e as vantagens competitivas resultantes (...) Embora lide com a capacidade dinâmica da empresa, a visão baseada em recursos da empresa não explica o dinamismo pelo qual a empresa constrói continuamente estes recursos, através das interações com o ambiente. (...) Defendemos que o conhecimento é criado através da síntese das contradições entre os recursos internos da organização e o ambiente. Assim, a estratégia em uma empresa dialética pode ser conceitualizada como uma combinação de recursos internos e ajuste ambiental.

Sendo assim, o conhecimento surge como um elemento de suma importância para a definição, o planejamento e a operacionalização da estratégia de uma organização, contribuindo, destarte, para que esta acumule ativos intangíveis imprescindíveis a sua gestão e, principalmente, direcione a firma para a aquisição de recursos superiores e amplie o leque das vantagens competitivas sobre suas concorrentes.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

2.1 Paradigmas sobre Conhecimento Organizacional

O estudo do conhecimento como importante ativo estratégico organizacional é relativamente recente. Não por acaso, as pesquisas relacionadas ao tema remontam à década de 70, justamente quando a tecnologia e as redes de informação tomaram vulto e começaram a pavimentar um futuro mais célere no que concerne ao compartilhamento do conhecimento gerado pelas pessoas.

Um exemplo clássico dessa temporalidade diz respeito à criação da internet. Sua gênese remonta ao fim dos anos 60. Todavia, a concepção do correio eletrônico e do protocolo TCP/IP (*Transmission Protocol Control/Internet Protocol*), importantes instrumentos web, remontam aos anos 70. Portanto, o interesse dos estudiosos pelo conhecimento e sua gestão é fruto direto da chamada “era da informação”.

A percepção da importância do conhecimento para as empresas encontra grande respaldo entre autores teóricos da administração. Todavia, o mesmo não ocorre quanto a sua definição.

Chiavenato (2005) atribui ao contexto um caráter um pouco idílico, mais ligado ao discernimento pessoal e à maneira como tais fatos são interpretados segundo a experiência de vida particular. Segundo o autor, a palavra conhecimento pode exprimir informação, conscientização, saber, cognição, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, discernimento, competência, habilidade, prática, capacidade, aprendizado, sabedoria, certeza.

Já Angeloni (2003) expressa que para se definir o que é conhecimento é necessário distinguir os termos dado informação e conhecimento. Os dados referem-se a elementos descritivos de um evento, informam um estado da realidade. A

informação não possui sentido próprio, sendo o resultado de relações sistemáticas entre fatos. O conhecimento é um conjunto de informações , não o acúmulo delas, mas um agrupamento articulado, e “significa compreender todas as dimensões da realidade, captando e expressando essa totalidade de forma cada vez mais ampla e integral” (ANGELONI, 2003, p. 16).

Nonaka e Takeuchi são dois professores que se situam na *avant-garde* da criação do estrutura teórica e técnica da gestão do conhecimento. Segundo os autores, criadores da chamada “Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional”, o “conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos” e “é um processo humano e dinâmico de justificar a crença pessoal com relação ‘à verdade’” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 63).

2.2 Gestão do Conhecimento: definições e principais escopos

A definição do que é Gestão do Conhecimento possui escopos diversos no que concerne à sua relação com as empresas. Para Terra (2001), a gestão do conhecimento pode ser definida como um processo amplo e criterioso de identificação, maximização, codificação e compartilhamento do conhecimento estrategicamente relevante para as organizações.

Já Nonaka e Takeuchi (2008, p. 31) dão um caráter um pouco mais simplista ao afirmar que “gestão do conhecimento é a atividade de divulgar e explicitar o conhecimento que está embutido nas práticas individuais ou coletivas da organização”.

Gaertner Group (1998, p. 86), por outro lado, define que

a administração do conhecimento colhe e partilha bens intelectuais visando obter resultados ótimos em termos da produtividade e capacidade de inovação das empresas. É um processo que envolve gerar, coletar, assimilar e aproveitar o conhecimento, de modo a gerar uma empresa mais inteligente e competitiva.

Corroborando o ponto de vista anterior, em que a gestão do conhecimento aparece como propulsora de valores agregados à organização, está o conceito de Murray (1996 *apud* SCHLESINGER, 2008, p. 12), onde a gestão do conhecimento é “uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização – informações registradas e o talento dos seus membros – em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade”.

Ainda neste sentido, Sveiby (1998, p.1) reforça o pensamento de Drucker ao citar a gestão do conhecimento como “a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização”, procurando colocar o conhecimento como importante ativo estratégico ao lado dos já citados terra, capital e mão de obra.

Desta forma, apesar de possuírem alguns traços que as distinguem entre si, as citações aqui apresentadas possuem como elo de ligação uma visão do conhecimento como um processo que gera valor às organizações e, ainda, apontam os recursos humanos como elemento crítico no estabelecimento e desenvolvimento destas novas “empresas do conhecimento”. Ademais, destacou-se também o incremento quantitativo da produtividade e posterior aumento da competitividade destes *players* frente a seus concorrentes.

2.3 Importância do conhecimento para as organizações

Prevalecem ainda na administração moderna, definida pelos pesquisadores como aquela iniciada com os estudos de Frederick Winslow Taylor no início do

século XX, e corroborada pelas contribuições de Henri Fayol para o desenvolvimento de uma gestão administrativa efetiva e universal, a ideia de que os elementos básicos para o desenvolvimento e a criação de valor para seus clientes são aqueles oriundos da teoria econômica: terra, trabalho e capital. Assim, consideram-se como essenciais e necessários apenas recursos tangíveis como matéria prima, máquinas, ferramentas e recursos humanos, componentes estes contabilmente quantificáveis, configurando-se em uma visão linear de gestão.

Contudo, a globalização, alimentada por um ambiente sistêmico cada vez mais volátil e fugaz, transformou essa perspectiva linear em um panorama cujo foco passou a ser a da Economia da Informação em Rede. Desta forma, o valor originário da escassez mudou por completo.

Para Terra (2001), a economia de escala estaria sendo suplantada por uma lei de retornos crescentes, pois possui retornos exponenciais e de ordem não-linear.

Acompanhando o pensamento anterior, Sveiby (2000 *apud* DIAS JR.; POSSAMAL, 2004) escreve que os ativos intangíveis podem se tornar a base de uma economia de retornos crescentes, em oposição à de retornos decrescentes, típica da economia industrial.

Para Crawford (1994), há uma série de fatores que clarificam as razões pelas quais os recursos tangíveis não bastam, *per si*, como elementos definidores de uma vantagem competitiva duradoura para as organizações. São eles:

- A automação do trabalho nas atividades intensivas de manufatura, bem como um incremento da automação de uma vasta gama de atividades de serviços;

- Um crescimento generalizado na indústria de serviços, particularmente na saúde, educação, produção de *software* e entretenimento;
- A redução do tamanho das grandes empresas, tanto de manufatura quanto de serviços, devido a um maior estímulo do espírito empreendedor;
- Uma mudança no perfil da força de trabalho, com o crescimento acentuado da participação das mulheres;
- Transformações demográficas substanciais, causadas pela queda na taxa de nascimento e aumento da longevidade;
- Substituição do centro geográfico da economia, antes centrado em matérias-primas e bens de capital, para se concentrar agora em informações e conhecimento, particularmente pesquisa e educação.

À vista disso, Terra (2001) lembra que o valor de mercado das empresas, em geral, tende a ser muito maior que o patrimonial, em virtude do valor dos ativos intangíveis, representados necessariamente pela capacidade de retenção do conhecimento.

Por conseguinte, o conhecimento surge como importante ativo estratégico que desempenha papel fundamental na criação de valor para a organização e suas ações. Kaplan e Norton (1997) confirmam esta visão ao dizerem que o valor é conseguido com o aperfeiçoamento da capacidade de gerar mais conhecimento, ou seja, da capacidade de gerenciar a intangibilidade dos ativos invisíveis. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis torna-se muito mais decisiva que gerenciar e investir em ativos tangíveis.

Neste novo cenário que se desenha, Drucker (1993 *apud* NONAKA; TAKEUCHI, 2008) elucubra sobre o tema ao afirmar que o conhecimento não é

apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção – trabalho, recursos naturais e capital – mas sim o único recurso significativo atualmente.

Reforçando as palavras do autor, Toffler (1994) afirma que o conhecimento é a fonte de poder de mais alta qualidade e a chave para a futura mudança de poder. Ele acredita que o conhecimento é o substituto definitivo dos outros recursos.

Posição semelhante possui Quinn (1992), cuja opinião é a de que o poder econômico e de produção de uma empresa moderna está mais em suas capacidades intelectuais e de serviços do que em seus ativos imobilizados, como terra, instalações e equipamentos. Ademais, ainda vai mais além ao afirmar que o valor da maioria dos produtos ou serviços depende principalmente de como os fatores intangíveis baseados no conhecimento – *know how* tecnológico, projeto do produto, apresentação de *marketing*, compreensão do cliente, criatividade pessoal e inovação – podem ser desenvolvidos.

Por fim, o que podemos extrair das contribuições acima citadas é que o conhecimento tornou-se um ativo estratégico para as organizações, conduzindo as mesmas para um cenário onde seu futuro estará intimamente ligado à acurácia de seus executivos em identificar, alocar e gerir as capacidades e conhecimentos de seus colaboradores no sentido de desenvolver suas competências essenciais.

Drucker (1993 *apud* NONAKA; TAKEUCHI, 2008) ainda afirma que, em uma sociedade baseada no conhecimento, o trabalhador é o seu maior ativo. Ainda sobre o tema, Quinn (1992) preconiza que a habilidade de gerenciar o intelecto baseado no conhecimento está rapidamente se transformando na habilidade crítica do executivo dessa era.

2.4 Elementos Basilares da Gestão do Conhecimento

A estruturação de um arcabouço técnico que sustente os preceitos até então dispostos sobre a gestão do conhecimento torna imprescindível a presença do elemento humano em toda sua concepção, pois o conhecimento tem origem justamente na forma pela qual os indivíduos lidam com os aspectos sociais que os cercam. Assim, estas vivências tornam-se parte da pessoa em si, moldando seu caráter, atitude, crenças e habilidades, ao mesmo tempo em que o transforma em agente transformador da cultura em que se insere. Esta relação encontra respaldo em Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63), que se referem à construção do conhecimento como “um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação ‘a verdade’ ”.

Estes mesmos autores constataram que o processo de construção do conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos inerentes a cada interlocutor, e esta visão tornou-se parte da chamada “Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional”. Ela tornou-se um dos pilares do desenvolvimento das várias técnicas relacionadas à gestão do conhecimento, razão pela qual darei ênfase a suas principais características.

2.5 Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional

Para Nonaka e Takeuchi (2008), as empresas ocidentais possuem uma visão reacionária no que tange à sua relação com o ambiente externo. Para eles, estas organizações procuram processar estas informações extrínsecas para, apenas a partir daí, adaptarem-se a este novo cenário.

Ocorre que esta estratégia não promove a inovação. Ela, no máximo, estimula a eficiência e eficácia operacionais. Para que a inovação ocorra, há a necessidade de uma via de mão dupla no processamento destes conhecimentos: por um lado, a análise do cenário externo incrementa a efetividade dos processos externos, enquanto a criação e o desenvolvimento das competências internas podem levar estas organizações à redefinição das soluções para seus problemas e, principalmente, à recriação do próprio ambiente que as cercam.

Os mesmos autores ainda propuseram que as organizações abraçassem a dialética, o paradoxo. Para eles, há a emergência de uma nova espécie de empresas, chamadas de “empresas dialéticas”, que “não estão apenas enfrentando passivamente o paradoxo. Estão abraçando ativamente os opostos. Estão cultivando contradições positivamente” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 18). E é justamente a partir do momento em que os opostos são harmonizados que surge o conhecimento, pois ele

também é criado dinamicamente, sintetizando o que aparenta serem opostos e contradições. É criado através de uma espiral que passa através de dois conceitos aparentemente opostos, como tácito e explícito, caos e ordem, micro (indivíduo) e macro (ambiente), eu e outro, mente e corpo, (...) e assim por diante. A chave para liderar o processo de criação do conhecimento é o raciocínio dialético, que transcende e sintetiza essas contradições. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 21)

Para compreender essa dinâmica, os autores aventaram uma criação gráfica com duas dimensões: uma epistemológica e outra ontológica. E é justamente a partir desta inter-relação entre estes elementos que surge o que os referidos autores afirmaram ser a “espiral do conhecimento”.

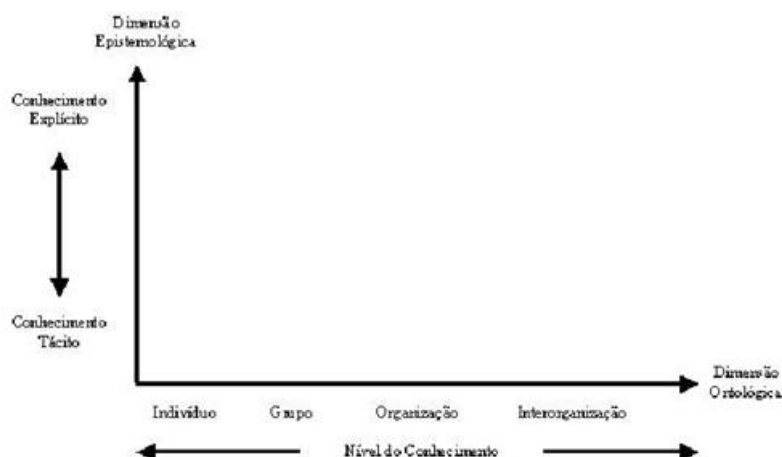
A dimensão epistemológica refere-se ao eixo X, portanto, vertical, e representa essa dialética previamente citada entre dois tipos de conhecimento: o conhecimento tácito e o explícito.

O conhecimento explícito “pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, (...) ou manuais. (...) pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente”. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 19).

Já o conhecimento tácito “não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar”. Desta forma, “(...) está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 19).

A dimensão ontológica, por sua vez, é representada pelo eixo Y, horizontal, e pressupõe que o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos, e não pela organização. Portanto, para que esse conhecimento flua, a empresa deve apoiar os indivíduos criativos e propiciar uma ambiente favorável à aprendizagem. Destarte, “a criação do conhecimento organizacional (...) deve ser compreendida como um processo que amplifica, ‘organizacionalmente’, o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza como parte da rede de conhecimentos da organização”. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 57).

Figura 1 – Gráfico das Dimensões Epistemológica e Ontológica



Fonte: Disponível em < <http://dci.ccsa.ufpb.br/ikm/?m=201010> >. Acesso em: 9 abr. 2015.

Ainda sob o enfoque epistemológico, há uma tendência, em especial na cultura ocidental, em se valorizar o conhecimento explícito em detrimento do tácito. Na visão dos autores, estes conhecimentos não são excludentes, e sim mutuamente complementares, criando uma dinâmica própria a que foi denominada como a “conversão do conhecimento”.

Esta relação, parte integrante da já citada “espiral do conhecimento”, deu origem à formação de quatro diferentes tipos, ou modos, de conversão do conhecimento. São eles (NONAKA; TAKEUCHI, 2008):

- **Socialização:** refere-se à conversão do conhecimento tácito em tácito. É um processo de compartilhamento de experiências e, com isso, de criação de conhecimento tácito – tais como os modelos mentais e as habilidades técnicas compartilhadas.
- **Externalização:** refere-se à conversão do conhecimento tácito em explícito. Pode ser definido também como um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna

explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.

- **Combinação:** refere-se à conversão do conhecimento explícito em explícito. Esse modo de conversão envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone, ou redes de comunicação computadorizadas.
- **Internalização:** refere-se à conversão do conhecimento explícito em tácito. Está intimamente relacionada ao “aprender fazendo”. Quando são internalizadas nas bases de conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou *know how* técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos e valiosos.

Outro ponto basilar da “Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional” revela sua conexão direta com a dimensão ontológica supra mencionada. Ele diz respeito à função da organização como promotora de um ambiente propício para o desenvolvimento de atividades grupais e para a criação, desenvolvimento e difusão destas inovações junto aos seus colaboradores. Consoante Nonaka e Takeuchi (2008), as cinco condições que favorecem a espiral do conhecimento são:

1. **Intenção**

A espiral do conhecimento é direcionada pela intenção organizacional, que é definida como a aspiração de uma organização às suas metas. A intenção organizacional fornece o critério mais importante para julgar a veracidade de um determinado conhecimento. Se não fosse a intenção, não seria possível julgar o valor da informação ou do conhecimento percebido ou criado.

2. **Autonomia**

No nível individual, todos os membros de uma organização devem agir de forma autônoma conforme as circunstâncias. Ao permitir essa autonomia, a organização amplia a chance de introduzir oportunidades inesperadas. A autonomia também aumenta a possibilidade de os indivíduos se automotivarem para criarem novos conhecimentos. Por fim, ideias originais emanam de indivíduos autônomos, difundem-se dentro da equipe, transformando-se em ideias organizacionais.

3. **Flutuação e Caos Criativo**

Esta terceira condição estimula a interação entre organizações e o ambiente externo. Se as organizações adotam uma atitude aberta em relação aos sinais ambientais, podem explorar a ambiguidade, a redundância ou os ruídos desses sinais para aprimorar seu próprio sistema de conhecimento. Em suma, a flutuação na organização pode precipitar o caos criativo, que induz e fortalece o compromisso subjetivo dos indivíduos.

4. **Redundância**

A redundância é a existência de informações que transcendem as exigências operacionais imediatas dos membros da organização; refere-se à superposição intencional de informações sobre as atividades da empresa, responsabilidades da gerência e sobre a empresa como um todo. O compartilhamento de informações redundantes promove o compartilhamento de conhecimento tácito, pois os indivíduos conseguem sentir o que os outros estão tentando pensar.

5. **Variedade de Requisitos**

A quinta condição em comento expressa a necessidade de os membros da organização possuírem uma variedade de requisitos para enfrentarem os diversos

cenários que surgem à sua frente. Esta condição pode ser aprimorada através da combinação de informações de uma forma diferente, flexível e rápida, e do acesso às informações em todos os níveis da organização.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO E ESTRATÉGIA: OS PRINCÍPIOS PARA O SURGIMENTO DA INOVAÇÃO NAS EMPRESAS

O mercado globalizado atual tem a inovação como uma obsessão, um novo paradigma a ser perseguido pelas empresas para que estas venham a posicionar-se como líderes em suas respectivas áreas de atuação. Para isto, estas organizações devem analisar a si mesmas e ao ambiente que as cerca, de forma a definir que impacto suas ações e sua visão de mundo, externalizadas por meio de seus produtos e serviços, trarão para os indivíduos.

A partir daí, a estratégia toma vulto e apresenta-se como elemento crucial e definidor da inter-relação entre esta empresa e o ambiente extrínseco. Desta análise surgem duas visões distintas sobre a forma como é definida a estratégia da organização. São elas a Escola de Posicionamento e a Visão Baseada em Recursos.

Para Porter (PORTER *apud* NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 95) a “Escola de Posicionamento concentra-se principalmente no ambiente em que a organização opera”. Portanto, a organização necessita escolher o ambiente no qual pode construir e sustentar sua vantagem competitiva. Este ambiente é visto pelas empresas de uma forma dinâmica e etérea, e estas firmas procuram, a qualquer custo, adaptar-se a estas inconstâncias. Assim, a escola de posicionamento age de forma reacionária, salientando a análise do ambiente e ignorando o processo interno da organização.

Por outro lado, a Visão Baseada em Recursos enxerga a empresa em termos dos recursos que possui. Para Fleury e Oliveira Júnior (2012, p. 17)

a visão da empresa baseada em recursos percebe a empresa como um conjunto de recursos e capacidades idiossincráticos em que a tarefa primária da administração é maximizar valor por meio do desempenho ótimo dos recursos e capacidades existentes, debruçando-se ao mesmo tempo sobre a tarefa de desenvolver os recursos que vão constituir a base para o futuro da empresa.

Desta forma, a competitividade da organização é baseada em seu conjunto de recursos, especialmente naqueles que possuam um diferencial estratégico frente aos concorrentes. No entanto, esta posição não explica como se dá a interação entre estes recursos e o ambiente externo, tornando-a míope.

Todavia, ambas as perspectivas possuem visões distorcidas quanto ao estabelecimento de parâmetros que possam fomentar a inovação nas organizações. Se a escola de posicionamento peca por agir de forma intuitiva e reativa, a visão baseada em recursos ainda possui como pressuposto a geração de vantagem competitiva por meio da alocação de ativos tradicionais, como capital, terra e mão de obra. Neste caso, a teoria concentrou-se na maneira como a organização gera estes ativos materiais, ignorando o ambiente que a cerca. Assim, ao desconsiderar estas inter-relações, a empresa evita a dialética necessária à criação do conhecimento corporativo, que vem a ser o elemento basilar para o estabelecimento das *core competences*, ou competências essenciais, desta organização.

3.1 As Competências Essenciais como uma vantagem competitiva

A criação e o desenvolvimento das competências essenciais em uma organização possuem importância ímpar por estabelecer e direcionar o foco institucional em ideias que gerem vantagens competitivas e que agreguem valor e excelência a seus produtos, produzindo, desta forma, inovação. Prahalad e Hamel (1990) estatuem que, para isso, estes recursos intangíveis devem:

- Em relação aos concorrentes: serem difíceis de imitar;
- Em relação aos mercados e concorrentes: serem recursos essenciais para que a empresa possa promover produtos/serviços diferenciados;
- Em relação ao processo de mudança e evolução da própria empresa: serem o fator fundamental de maior flexibilidade que permita a exploração de diferentes mercados.

Todavia, identificar as competências essenciais em uma organização não é uma tarefa simples. Para que possamos compreendê-las, precisamos descortinar suas origens, tendo em mente que as competências essenciais são entendidas como a aprendizagem coletiva na organizações. Portanto, elas são o conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma companhia a proporcionar um benefício particular para os clientes (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2012).

Em outras palavras, o caráter dinâmico das *core competences* são resultado das inter-relações que envolvem o conhecimento tácito individual, além de suas conexões com os ambientes interno, representados por seus recursos tangíveis ou não, com o conturbado ambiente externo e, finalmente, com o amálgama resultante de todos estes vetores, cujo resultado deve ser orientado no sentido de dar aos princípios essenciais da estratégia (Missão, Visão e Valores) um foco, uma direção à qual a estratégia corporativa deve seguir propiciando, destarte, melhores produtos e serviços aos clientes.

Neste sentido, Berger e Luckmann (1966) expõem a síntese do nexos supra citado, cujo resultado são as competências essenciais, ao afirmar que “as pessoas que interagem, em um determinado contexto histórico e social compartilham informações a partir das quais constroem o conhecimento social como uma

realidade que, por sua vez, influencia seu discernimento, comportamento e atitude” (BERGER; LUCKMANN apud NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 57). Assim, como preconizam Fleury e Oliveira Júnior (2012), o conhecimento da empresa é fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e que são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem. Desta forma, ele também pode ser compreendido como uma informação associada à experiência, intuição e valores.

Outra perspectiva importante no sentido de elucidar quais são as competências essenciais corporativas diz respeito a seus atributos. Neste sentido, Rumelt (1994 apud OLIVEIRA JÚNIOR, 2012, p. 127) cita as seguintes características das competências essenciais:

- Abrangência corporativa: as competências essenciais fornecem sustentação a vários produtos ou negócios dentro de uma corporação, não sendo, portanto, propriedade de uma área ou indivíduo isoladamente;
- Estabilidade no tempo: competências são mais estáveis e evoluem mais lentamente que os produtos;
- Aprendizagem ao fazer: competências são ganhas e aperfeiçoadas por meio do trabalho operacional e do esforço gerencial no dia a dia;
- *Locus* competitivo: a competição produto-mercado é meramente a expressão superficial de uma competição mais profunda em termos de competências. A competição atual se dá em torno de competências e não de produtos ou serviços.

A definição das *core competences* corporativas, *per si*, pressupõe uma origem das definições estratégicas essenciais da empresa e, conseqüentemente, passam a ser peça conceitual importante na engrenagem estratégica da organização.

Contudo, para que estas competências sejam desenvolvidas em seu potencial máximo, as corporações devem gerir este ativo invisível de modo a formar e internalizar, em seus colaboradores, uma espécie de “mente coletiva”.

Desta forma, por todos os motivos até aqui expostos, poder-se-ia dizer que o conhecimento é o principal ativo estratégico de uma organização, e a função central destas organizações passa a ser a de administrar este ativo de forma a potencializar a performance corporativa. Neste sentido, a corporação assume importante papel na difusão destes conhecimentos, estabelecendo novos paradigmas à sua estratégia.

Kogut e Zander (*apud* OLIVEIRA JÚNIOR, 2012, p. 131) afirmam que “empresas são meios eficientes pelos quais o conhecimento é criado e transferido”.

Ainda sobre o mesmo assunto, os autores sustentam que

As empresas oferecem um *loci* privilegiado em que indivíduos e grupos desenvolvem uma compreensão comum de como transformar conhecimento na forma de ideias em conhecimento relacionado à produção e aos mercados. A empresa é entendida então como um estoque de conhecimento que consiste basicamente em como a informação é codificada e disponibilizada para aplicação, assim como no conhecimento relacionado à coordenação das ações na organização.

Portanto, a organização possui papel fundamental como agente organizador e difusor do conhecimento existente, conduzindo-o na direção dos interesses corporativos e utilizando-o de maneira a superar a sua concorrência. Sob este ponto de vista, Kogut e Zander (*apud* OLIVEIRA JÚNIOR, 2012, p. 131) preceituam que “o que vai determinar o sucesso da empresa é sua eficiência nesse processo de transformação de conhecimento existente no plano das ideias para o conhecimento aplicado no campo das ações, em comparação com a eficiência de outras empresas”.

3.2 Uma nova percepção sobre a matricialidade conhecimento – estratégia: a visão de Carlos Matus

O plano é uma mediação entre o conhecimento e a ação. A frase, dita pelo célebre urbanista John Friedmann, sintetiza com perfeição a relação existente entre o planejamento estratégico de uma organização e o capital intelectual pessoal e corporativo. Este elo torna-se mais latente à medida em que analisamos o relacionamento das empresas com o ambiente que as cerca.

Desta forma, há, neste ponto, uma fusão, uma mescla entre a dimensão epistemológica do conhecimento, representada pelo dualismo e pela dialética referentes aos conhecimentos tácitos e explícitos assimilados ao longo da vida do indivíduo, e a ontológica, que procura amplificar para toda a organização estas competências individuais em um amálgama que venha a gerar as competências essenciais necessárias à inovação e, conseqüentemente, à pronúncia de suas vantagens competitivas.

Carlos Matus, em seu artigo intitulado O Plano como Aposto, preconiza que o gestor, mediante uma situação em que tenha que tomar uma decisão em um caso concreto, encontra-se entre dois extremos. Em um deles, “controla totalmente os resultados de sua prática” (MATUS *apud* GIACOMONI; PAGNUSSAT, 2006, p. 115). Em outro, “desafia ou submete-se a processos nos quais é arrastado por circunstâncias que não controla” (MATUS *apud* GIACOMONI; PAGNUSSAT, 2006, p. 115). Desta forma, o autor sistematizou a teoria da Planificação Estratégico-Situacional (PES), “cujo fundamento é a teoria de um jogo semicontrolado a serviço da prática racional da ação humana” (MATUS *apud* GIACOMONI; PAGNUSSAT, 2006, p. 117).

Para Matus (MATUS *apud* GIACOMONI; PAGNUSSAT, 2006, p. 119), um jogo é considerado semicontrolado quando

Todos os jogadores participantes são estrategistas criativos que cooperam e entram em conflito pelos limitados recursos que o resultado do jogo distribui em cada momento de seu interminável desenvolvimento. Nesse caso, o suporte essencial para tomar uma decisão no jogo é o julgamento do apostador, fundamentado, em parte, por cálculos parciais bem estruturados e, em parte, por preferências explícitas quanto aos aspectos nebulosos ou não bem estruturados.

Neste ambiente ambíguo, o autor preconiza que o governante (ou, no nosso caso, o gestor) deve aprender a jogar neste jogo social, o que requer, de um lado, o domínio intelectual da complexidade do jogo semicontrolado e, de outro, maestria artística, vocação e aptidões que só são provadas na prática política e conseguidas mediante treinamento perseverante. Para Matus (MATUS *apud* GIACOMONI; PAGNUSSAT, 2006, p. 122), “um estadista o é conforme tenha domínio, tanto intelectual como artístico, sobre o jogo semicontrolado”.

Por fim, o autor expõe quatro grandes qualidades inerentes ao gestor para que o mesmo possua o domínio necessário do jogo semicontrolado e, conseqüentemente, apresente o instrumental intelectual para delinear uma ação estratégica mais adequada à sua organização. São elas:

1. Saber explicar a realidade do jogo;
2. Saber delinear propostas de ação sob forte incerteza;
3. Saber pensar estratégias para lidar com os outros jogadores e com as circunstâncias;
4. Saber fazer no momento oportuno e com eficácia, recalculando e completando o plano com um complemento de improvisação subordinada.

4 PEQUENO ESTUDO DE CASO – A CRIAÇÃO DO HONDA CITY

Todo o arcabouço técnico - teórico anteriormente exposto reforça a ideia aqui apresentada do conhecimento como o ativo mais importante da organização e, destarte, como elemento basilar na definição e desenvolvimento da estratégia organizacional. E é justamente desta interação que surgem as competências essenciais da organização, as quais configuram-se como elementos articuladores da inovação e, portanto, como componentes distintivos da empresa frente a suas concorrentes.

No estudo de caso aqui exposto, cujo excerto tem como autor Ikujiro Nonaka (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 39-40), tornar-se-á comprovada correlação supra citada, cujo produto gerado, o veículo Honda City, tornou-se um marco na indústria automobilística japonesa.

“Em 1978, a alta administração da Honda inaugurou o desenvolvimento de um novo conceito de carro com o *slogan* “Vamos apostar”. A frase expressava a convicção dos executivos-sênior de que os modelos Civic e Accord da Honda estavam se tornando conhecidos demais. Os administradores também perceberam que, juntamente com uma nova geração pós-guerra entrando no mercado de carros, uma nova geração de jovens *designers* de produtos estavam chegando, com ideias pouco convencionais sobre o que fazia um carro bom. (...)”

A alta administração transmitiu à equipe duas – e apenas duas – instruções: primeiramente, apresentar um conceito de produto fundamentalmente diferente de qualquer coisa que a empresa tivesse feito antes; em segundo lugar, fazer um carro que não custasse muito, mas que também não fosse barato.

Tal missão poderia parecer vaga, mas na verdade proporcionava à equipe um sentido de direção muito claro. Por exemplo, nos primeiros dias do projeto, alguns membros da equipe propuseram o *design* de uma versão menor e mais barata do Honda Civic – uma opção segura e tecnologicamente factível. Mas a equipe rapidamente decidiu que essa abordagem contradizia toda a justificativa de sua missão. A única alternativa era a de inventar algo completamente novo.

O líder do projeto, Hiroo Watanabe, forjou outro slogan para expressar sua sensação do desafio ambicioso da equipe: “Teoria da Evolução do Automóvel”. A frase descrevia um ideal. Na realidade, ela impunha uma questão: se o automóvel fosse um organismo, como deveria evoluir? Enquanto os membros da equipe debatiam e discutiam o que o *slogan* de Watanabe poderia possivelmente significar, surgiu a resposta na forma de outro *slogan*: “Máximo do Homem, Mínimo da Máquina”. Isso captava a crença da equipe de que o carro ideal deveria de alguma forma transcender a relação tradicional homem-máquina. (...)

A tendência “evolutiva” que a equipe articulou foi traduzida na imagem de uma esfera – um carro simultaneamente “curto” e “alto”. Tal carro, eles raciocinaram, seria mais leve e menos caro, mas também mais confortável e mais sólido do que os carros tradicionais. Uma esfera proporcionava mais espaço para o passageiro enquanto ocupava a menor quantidade de espaço na estrada. E, ainda mais, o formato minimizava o espaço ocupado pelo motor e pelos outros sistemas mecânicos. Isso fez surgir um conceito de produto que a equipe chamou de “Menino Alto”, que acabou levando ao Honda City, o carro urbano diferenciado da empresa.

O conceito do “Menino Alto” contradizia totalmente a sabedoria tradicional sobre *design* automobilístico à época, que enfatizava os sedans longos e baixos.

Mas o estilo revolucionário do City e sua engenharia eram proféticos. O carro inaugurou uma abordagem totalmente nova ao *design* na indústria automobilística japonesa, baseada no conceito de máximo de homem, mínimo de máquina, que levou à nova geração de carros “altos e curtos”, atualmente predominante no Japão.

O estudo de caso aqui apresentado possui as nuances previamente expostas ao longo deste trabalho, ou seja, sua caracterização expôs os elementos fáticos que foram objeto desta pesquisa, quais sejam:

- A criação e o desenvolvimento de um produto inovador por meio da percepção, por parte da alta administração, de que seu mercado consumidor possuía interesses distintos aos apresentados pelas empresas automobilísticas;

À época, os dirigentes da Honda perceberam uma mudança nos paradigmas até então apresentados pelos consumidores japoneses. Esta assertiva encontra respaldo na observação de que um novo tipo de consumidor, oriundo de uma geração do pós-guerra, corroborado por uma nova leva de *designers*, partilhavam dos mesmos conceitos do que seria um bom carro.

Aqui, a percepção destas mudanças no ambiente externo levaram a alta administração a rever seus parâmetros estratégicos, impelindo a organização a enxergar as oportunidades que se aventavam e, também, direcionando seus recursos internos no sentido de se construir uma nova *core competence*.

- A inter-relação conhecimento tácito individual – recursos tradicionais internos – oportunidades no ambiente externo, dando origem a um conhecimento organizacional e, conseqüentemente, a uma competência

essencial para a organização;

O grande mérito a ser aqui mencionado é quanto à habilidade da alta direção em, de posse de todos estes aspectos apresentados, conseguir focá-los em uma estratégia coerente com seus elementos fundamentais (Missão, Visão e Valores), fortalecendo sua cultura institucional e direcionando a empresa rumo a um cenário prospectivo mais estável e próspero.

- O compartilhamento e a difusão do conhecimento tácito individual pela equipe de desenvolvimento do produto, estabelecendo uma sinergia dentro do grupo e estabelecendo um foco para a pesquisa;

Houve um grande empenho por parte dos colaboradores no sentido de analisar e difundir, de forma coesa, os conceitos que lhes eram apresentados ao longo do projeto. A produção de um produto inovador, mas que tivesse um preço médio; o ideal de um veículo que evoluísse como um organismo vivo; a concepção de um produto que fosse “Máximo do Homem, Mínimo da Máquina”, vertendo no conceito do “Menino Alto”, foram abstrações que, com a adequada Gestão do Conhecimento tácito individual e sua posterior transformação em uma “mente coletiva” capaz de canalizar estes conhecimentos individuais em corporativos, levaram os pesquisadores ao formato inovador do seu veículo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Toda organização nasce e se desenvolve com vistas a alcançar o sucesso. Esta é uma premissa básica a todo e qualquer tipo de empresa desde sua concepção. Nela estão os sonhos e as expectativas de seus fundadores e, em um momento posterior, de seus colaboradores, produzindo uma sinergia básica e necessária ao desenvolvimento dos objetivos corporativos.

Entretanto, a volatilidade dos mercados, impulsionada pela Era da Informação e todas as suas consequências decorrentes, aliada ao aumento da concorrência e, conseqüentemente, à busca constante dos consumidores por produtos inovadores, têm levado as empresas a questionamentos pertinentes quanto às estratégias tradicionalmente adotadas por elas. Afinal, o que leva alguns investidores a investirem milhões de dólares em *startups* de fundo de garagem? Porque muitas empresas possuem um valor de mercado muito acima de seus ativos físicos? A resposta para estas questões está na análise dos componentes constituintes da estratégia organizacional, especialmente naqueles que agregam valor real aos produtos.

Desta forma, o presente trabalho procurou demonstrar justamente como a gestão adequada do conhecimento organizacional constitui-se em um instrumento poderoso na definição e implementação da estratégia corporativa. É por meio desta simbiose que os ativos tradicionais são potencializados e transformados em produtos inovadores, com alto valor agregado, difíceis de imitar, de serem substituídos. Destarte, esta pesquisa demonstrou ser o conhecimento organizacional essencial para o estabelecimento de uma estratégia altamente competitiva e valiosa, beneficiando não apenas a empresa em si, como também gerando valor para a

comunidade.

Para comprovar este fato, mostrou-se que um fator primordial à expansão dos interesses corporativos está ligado ao estabelecimento dos pressupostos definidores da identidade organizacional (Missão, Visão e Valores) e seu posterior nexos às estratégias delineadas pela Alta Administração, e é este encadeamento que definirá a maneira como a empresa se relacionará com o ambiente, cada vez mais volátil, que cerca as organizações contemporâneas.

Ademais, a pesquisa também objetivou lançar mão da vasta bibliografia existente sobre os assuntos em comento, gestão estratégica e do conhecimento, com o escopo de correlacioná-los em seus objetivos basilares. Desta forma, observou-se que a presente literatura sobre os temas destaca, indiretamente, a importância mútua de ambos para a conquista dos objetivos estratégicos de uma organização e, principalmente, para a criação e o desenvolvimento da inovação nestas estruturas.

Neste caso, constatou-se que cabe à estratégia a tarefa de orientar as empresas no sentido de prepararem-se e anteciparem-se a um futuro cada vez mais incerto e etéreo, procurando delinear os prováveis cenários prospectivos vindouros. Por outro lado, tal tarefa torna-se inócua sem uma efetiva gestão dos recursos intangíveis que possam conduzir estas empresas a gerar mais valor a seus produtos por meio de suas competências essenciais.

E são justamente estas competências que, em uma relação sintética entre a percepção extrínseca dos administradores e a estratégia organizacional elaborada pelos mesmos, serão transformadas nas competências essenciais da organização. Estas competências, também chamadas de *core competences*, têm sido

relacionadas como o principal ativo de uma organização. Seu estabelecimento é um pressuposto para a inovação, e é a inovação o principal motor de uma organização. Desta forma, averiguou-se que a estratégia fica suscetível às ameaças extrínsecas e às perdas das oportunidades que o mercado apresenta.

Portanto, a relevância da pesquisa em comento consubstancia-se na perspectiva de orientar as organizações na busca por uma estratégia que potencialize seus produtos e serviços por meio da inovação, tornando-as aptas a terem um desempenho superior no longo prazo. E essa mudança de paradigma, de uma empresa reativa para uma proativa, só ocorrerá por meio da busca por uma gestão mais racional de seus ativos intangíveis.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha, **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo, Saraiva, 2003.

ANSOFF, Igor H. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

CERTO, Samuel; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**. São Paulo : Makron Books, 1993

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw Hill, 1979.

_____. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

DIAS JR, Claudelino; POSSAMAL, Osmar. A Importância dos Ativos Intangíveis na Concepção de Organizações Orientadas pelo Conhecimento. Ver. **FAE**, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 1-8, jul./dez. 2004.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

DECOURT, Felipe; NEVES, Hamilton; BALDNER, Paulo. **Planejamento e Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.

DRUCKER, Peter. The Coming of The New Organization. **Harvard Business Review**, Boston, Reprint Number, p. 3-11, January-February, 1988.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Teresa; OLIVEIRA Jr., Moacir. **Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

GAERTNER GROUP. Tecnologia da informação, administração do conhecimento e

tecnologia: chave do sucesso. São Paulo: Encarte especial da **Revista Exame**, n. 669, ago. 1998.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Strategic management: competitiveness and globalization**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

JARZABKOWSKI, Paula; SPEE, Andreas Paul. Strategy-as-practice: A review and future directions for the Field. **International Journal of Management Reviews**. Oxford, v. 11, n. 1, p. 69-95, 2009.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação – Balanced Scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. Tradução Bazán tecnologia e Linguística; Revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARSMTRONG Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

LOBATO, Menezes David; et al. **Estratégia de empresa**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

MALHOTRA, Yogesh. **Information, Knowledge & Wisdow: whose concerns?** 1998a. Disponível em: <www.brint.com/wwwboard/messages/1851.html>. Acesso em: 10 ago. 2005.

MATUS, Carlos. O Plano como Aposta. In: GIACOMONI, James; PAGNUSSAT, José Luiz (Org.). **Planejamento e Orçamento Governamental**. Brasília: ENAP, 2006. v. 02 p. 115-144.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

_____. **Criação do Conhecimento na Empresa**: como as empresas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NICKELS Willian; WOOD Marian. **Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologia, Práticas. 15ª Edição, São Paulo: Editora Atlas, 2001.

OLIVEIRA Jr., Moacir. Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa. In: FLEURY, Maria Tereza; OLIVEIRA Jr., Moacir (Org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

PORTER, Michael. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo Futuro**: Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 3-15, May/June, 1990

QUINN, James Brian. **Intelligent enterprise**. New York: The Free Press, 1992.

RUAS, Roberto L.; ANTONELLO, Claudia S.; BOFF, Luiz H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SCHLESINGER, C. C. B. et al. **Gestão do Conhecimento na administração pública**. Curitiba: IMAP, 2008.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Ed. Best Sellers, 2002.

SVEIBY, Karl Erik. **What is Knowledge Management?**. Disponível em: <www.co-il.com/coil/knowledge-gard.../whatiskm.shtm>. Acesso em: 15 ago. 2005.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações**: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998

TERRA, José C. C. **Gestão do conhecimento**: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

_____. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. 3. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TOFFLER, Alvim. **Powershift**: as mudanças do poder. Rio de Janeiro: Record, 1994

VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Competências Gerenciais Requeridas em Ambiente de Mudança**. 19º ENANPAD. Rio de Janeiro – RJ. 1995.

ZANQUETTO FILHO, H., FIGUEIREDO L. A. O modelo de análise estratégica de Austin aplicado ao setor de confecções. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP; INTERNACIONAL CONGRESS OF INDUSTRIAL ENGINEERS, 19, **Anais do XIX ENEGEP**. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Engenharia de Produção – ABEPRO, 1999. CD-ROM.